

Література

1. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива [Текст] / пер. с фр. / Ж.-Ж. Ламбен. — М.: Наука, 2003. — 589 с.
2. Бойчук І. В. Світовий досвід використання стратегічного маркетингу в діяльності підприємств [Текст] / І. В. Бойчук // Формування ринкової економіки: 36. наук, праць. Спец. вип. Маркетинг в Україні: теорія та практика — К.: КНЕУ, 2009. — 655 с. — С. 235—245.
3. Фатхутдинов Р. Стратегический маркетинг как инструмент по-

Metadata, citation and

of Vadym Hetman Kyiv National Economic University

Вид. 2-ге, без змін. / Н. В. Куденко. — К.: КНЕУ, 2006. — 152 с.

Статтю подано до редакції 16.02.12 р.

УДК 338.33

Л. А. Петренко, канд. екон. наук, доц.
Н. В. Радука, магістр,
ДВНЗ «Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана»

МЕХАНІЗМИ ЕФЕКТИВНОЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

АНОТАЦІЯ. Розкрито сутність процедури прийняття рішення про диверсифікацію діяльності підприємства; визначено конкретні етапи даного процесу; детально описано кожний етап механізму проведення ефективної диверсифікації.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: процес диверсифікації, рівень диверсифікації, механізм проведення ефективної диверсифікації, етапи процесу диверсифікації.

АННОТАЦИЯ. Раскрыта сущность процедуры принятия решения о диверсификации деятельности предприятия; определены конкретные этапы данного процесса; подробно описано каждый этап механизма проведения эффективной диверсификации.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: процесс диверсификации, уровень диверсификации, механизм проведения эффективной диверсификации, этапы процесса диверсификации.

ANNOTATION. The essence of procedure of the decision to diversify the enterprise; identified specific stages of this process; detail every step of the mechanism for effective diversification.

KEY WORDS: process of diversification, the level of diversification, the mechanism of effective diversification, diversification process steps.

Постановка проблеми. Прийняття рішення щодо диверсифікації діяльності потребує від менеджерів підприємства виконання певної послідовності дій. Ці дії логічно поєднуються в єдиний процес, і саме розуміння його етапності є запорукою успішності впровадження/поглиблення процесів диверсифікації виробництва.

Аналіз останніх публікацій. Велика кількість праць спрямована на дослідження диверсифікації діяльності підприємства, зокрема визначення її сутності, класифікацію видів, оцінку ефективності діяльності диверсифікованих підприємств. Вагомий внесок у дослідження цього питання зробили зарубіжні і українські вчені. Серед зарубіжних слід назвати А.А. Томпсона, А. Дж. Стрікланда, Р. Гранта, М. Портера, І. Ансоффа, Р.М. Кунца, Д.А. Аакера, П. Друкера. Серед вітчизняних — В.Г. Андрійчука, О.Л. Устенко, А.П. Наливайка, З.Є.Шершньову, М.Д. Корінько, Л.О. Мармуть, Є.І. Богуславського, Н.В. Зінченко, О.І. Ковтуна, О. О. Шарко. Розробку проблеми визначення механізму диверсифікації підприємства започатковано такими вченими, як М.Д. Корінько, Н. І. Баранова, М.В. Римар.

Постановка завдання. Опрацювання наукової літератури з даного питання дало змогу виявити, що обґрунтуванню механізму ефективної диверсифікації не приділено достатньої уваги. Кількість публікацій незначна. Таким чином менеджерам-практикам досить важко дослідити ефективність наявних диверсифікаційних процесів на підприємстві, зробити відповідні висновки та надати обґрунтовані пропозиції. Формування методичних засад процесу проведення диверсифікації допоможе упорядкувати весь процес прийняття рішення щодо диверсифікації та її впровадження на підприємстві.

З огляду на зазначені проблеми, метою статті є сформулювати на теоретико-методичному рівні механізм ефективної диверсифікації виробничої діяльності підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Дослідження наукових джерел і публікацій дало змогу виявити, що не існує єдності поглядів щодо сутності диверсифікації. Таким чином вважаємо за доцільне уточнити ключові поняття, необхідні для викладення результатів нашого дослідження.

Під диверсифікацією будемо розуміти випуск підприємством кількох різних продуктів для продажу на ринку, тобто ми розглядатимемо диверсифікацію з виробничої точки зору. Виробнича диверсифікація може використовуватися підприємством поряд із фінансовою та маркетинговою. Подібної думки дотримується і В.Г. Андрійчук [1].

Економічна енциклопедія [4] визначає, що механізм — це сукупність процесів, прийомів, методів, підходів, здійснення певних дій задля досягнення мети.

Таким чином механізм диверсифікації — це сукупність певних процесів і методів, які, за дотримання етапності їх проведення, дозволяють підприємству прийняти виважене рішення щодо диверсифікації та впровадити його в життя. З огляду на те, що розвиток підприємства спрямовується на покращення певних показників (прибутковості, ліквідності, капіталізації тощо), слід говорити про необхідність розробки механізму саме ефективної диверсифікації. Такий механізм, покращуючи економічні показники діяльності, також має на меті досягнення позитивних соціальних та екологічних ефектів, про що йтиметься далі.

Рішення щодо впровадження або поглиблення на підприємстві рівня диверсифікації вимагає проведення попередньої ґрунтовної аналітичної роботи, яка включає широкий спектр питань щодо аналізу поточного стану підприємства та перспектив його розвитку. Проведене нами дослідження дозволило сформулювати *загальний механізм впровадження/розширення на підприємстві диверсифікаційних процесів* (рис. 1), який включає в себе сім етапів. Розглянемо кожний з виділених етапів докладніше.

Першим етапом пропонованого нами механізму ефективної диверсифікації є ідентифікація наявності диверсифікаційних процесів на підприємстві (диверсифікація тут розглядається саме як товарна). На даному етапі проводиться ідентифікація наявної диверсифікації за національним класифікатором КВЕД-2011. (На іноземних підприємствах ідентифікувати диверсифікацію можна за міжнародним класифікатором SIC.) Проте визначення наявності диверсифікаційних процесів за КВЕД може наштовхнутися на ряд труднощів, які пов'язані з різною співрозмірністю при виділенні груп та класів. Так, диверсифікованим може бути визнане підприємство при зазначенні одного напрямку діяльності (підкласу), в якому воно здійснює діяльність, і навпаки. Тому для прийняття виваженого рішення про наявність диверсифікаційних процесів

слід проаналізувати перелік виробів, які випускаються підприємством і тих, що реалізуються ним на ринку в якості кінцевої продукції. Лише після такого аналізу можна зробити висновки щодо наявності (відсутності) диверсифікаційних процесів на підприємстві.

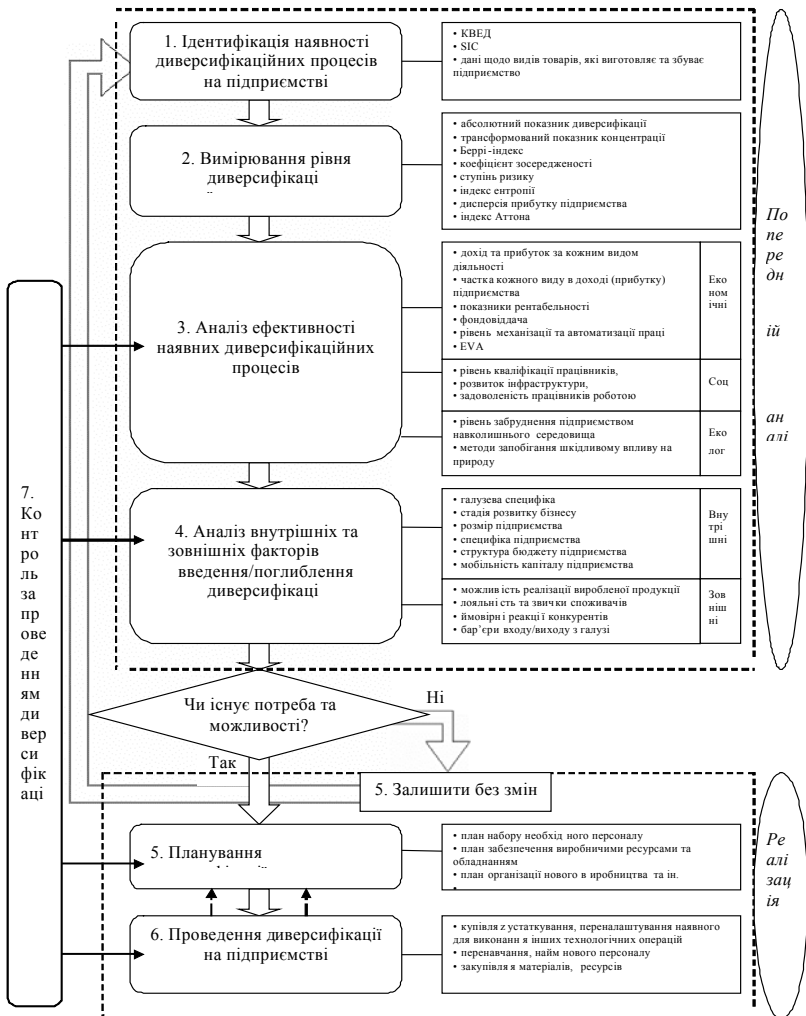


Рис. 1. Механізм проведення ефективної диверсифікації

Другим етапом є вимірювання рівня диверсифікації. На основі офіційної бухгалтерської та внутрішньої фінансової звітності підприємства розраховуються показники рівня диверсифікації, зокрема, абсолютний показник диверсифікації, трансформований показник концентрації, Беррі-індекс, коефіцієнт зосередженості, ступінь ризику, індекс ентропії, дисперсія прибутку підприємства, індекс Аттона. В результаті проведених досліджень нами доведено, що особливої уваги заслуговує показник Херфіндала-Хіршмана. Дані показники обчислюються за кілька періодів і порівнюються в динаміці. За наявності необхідної інформації доцільно співставити результати, отримані в ході вимірювання рівня диверсифікації аналізованого підприємства, з аналогічними показниками підприємств-конкурентів. Це дасть змогу оцінити абсолютний та відносний рівень наявної диверсифікації, а також зробити попередні висновки щодо перспектив її поглиблення на підприємстві.

Третім етапом запропонованого механізму є аналіз ефективності наявних диверсифікаційних процесів. Його необхідно здійснювати на основі принципу системності: аналізуються не лише економічні показники, але і соціальні та екологічні ефекти, які забезпечує диверсифікація.

До економічних показників, які мають бути проаналізовані, слід віднести дохід та прибуток за кожним видом діяльності, частку кожного виду в доході (прибутку) підприємства, показники рентабельності, фондовіддачі, рівень механізації та автоматизації праці, особливо у випадках, коли диверсифікація пов'язана із залученням у виробництво нових прогресивних технологій. Для визначення економічного ефекту у зарубіжній літературі часто пропонують використовувати показник доданої економічної вартості (EVA), який розраховується як різниця між чистим операційним прибутком та вартістю капіталу [3].

В доповнення до згаданих економічних критеріїв важливо визначити також соціальні й екологічні аспекти розвитку підприємства. Серед соціальних — рівень кваліфікації працівників, рівень розвитку інфраструктури, задоволеність працівників роботою, серед екологічних — рівень забруднення підприємством навколишнього середовища, методи запобігання шкідливому впливу на природу.

Результати, отримані на етапі аналізу ефективності наявних диверсифікаційних процесів, є дуже важливими і призначені для

використання на всіх подальших етапах як діагностики, так і безпосередньо проведення диверсифікації: отримані дані є базою для планових розрахунків, складання бізнес-проекту та контролю за його впровадженням.

На четвертому етапі, після аналізу ефективності наявних диверсифікаційних процесів на підприємстві, проводиться аналіз внутрішніх і зовнішніх чинників, які сприяють/протидіють проведенню диверсифікації, і ресурсів, за рахунок яких вона може здійснюватися. Наприклад, прямо на вибір того чи іншого виду диверсифікації та доцільність її проведення впливають такі чинники, як галузева специфіка підприємства, стадія його розвитку, масштаби діяльності, цілі підприємства, структура бюджету та мобільність капіталу.

Детальніше охарактеризуємо названі чинники:

1) галузева специфіка — сама галузь, її широта, наявність схожих, однорідних напрямків у межах галузі, «універсальність» ресурсів зумовлює можливість диверсифікації. Однак майже завжди існує ймовірність, що підприємство здійснить диверсифікацію «вгору» або «вниз» по ланцюгу, тобто почне продавати комплектуючі, виготовлені ним, або ж випускати кінцеву продукцію. Особливою широтою відрізняється, наприклад, харчова промисловість, де із однорідної початкової сировини можуть виготовлятися декілька різних видів виробів (наприклад, із борошна — хліб, макарони, кондитерські вироби та ін.);

2) стадія розвитку бізнесу — найчастіше до проведення диверсифікації прагнуть підприємства, які знаходяться на стадії зрілості. Це пов'язано із уповільненням надходження коштів та зменшенням обсягів діяльності, прагненнями до задоволення потреб споживачів. Однак не виключене проведення диверсифікації підприємством і на етапі зростання (для скорочення ризиків та підвищення стабільності функціонування) або спаду (з метою перепрофілювання діяльності). Проведення диверсифікації на етапі зародження, особливо конгломератного типу, є малоімовірним здебільшого через відсутність необхідних ресурсів;

3) масштаби діяльності підприємства — справляють, на думку О. О. Шарко [8], особливий вплив на вибір виду диверсифікації. Великі підприємства традиційно шукають варіанти диверсифікації, пов'язані зі своєю основною діяльністю, для одержання вигод від синергійного ефекту. Малі ж підприємства, що останнім часом усе частіше набувають рис малих багатопрофільних корпо-

рацій, вживають конгломератну диверсифікацію, оскільки основною їхньою метою є одержання прибутку, а капітал є максимально мобільним;

4) специфіка підприємства, в першу чергу — його цілі. Якщо підприємство ставить перед собою такі цілі, як завоювання та утримання ринкової частки, заняття позицій технологічного лідера, створення певного образу в очах громадськості, лідерства у витратах, то, як правило, застосовується стратегія спорідненої диверсифікації. Якщо ж підприємство переслідує фінансову мету — одержання прибутку, то воно, як правило, застосовує диверсифікацію конгломератного типу;

5) структура бюджету підприємства. Підприємства, у бюджеті яких значну частку становлять витрати на НДДКР, прагнуть до спорідненої диверсифікації, оскільки результати можуть бути використані в декількох напрямках бізнесу, що знизить частку затрат на НДДКР у ціні одиниці реалізованої продукції;

6) мобільність капіталу підприємства. Конгломератна диверсифікація призводить до абсолютної мобільності капіталу, бо його перекидання з одного напрямку в інший здатне принести підприємству додатковий прибуток чи убезпечити його від збитків. Якщо ж підприємство в силу особливостей технологічного процесу значну частину свого капіталу зберігає у вигляді основних засобів, то воно буде прагнути до більш повного їх використання, а отже, до спорідненої диверсифікації.

Таким чином, у ході аналізу внутрішніх факторів досліджуються наявні ресурси, які можуть бути використані для проведення диверсифікації: основні засоби, матеріали, фінансові, людські ресурси тощо.

Ефективність проведення диверсифікації залежить не лише від внутрішніх, але і від зовнішніх факторів, зокрема можливості реалізації виробленої продукції, лояльності та звичок споживачів, ймовірних реакцій конкурентів, бар'єрів входу/виходу з галузі тощо. Охарактеризуємо їх докладніше.

При визначенні напрямку проведення диверсифікації відштовхуватися необхідно перш за все від потреб ринку та можливості реалізувати продукцію. Саме це зумовлює тяжіння підприємств до застосування спорідненої диверсифікації, продаж комплектуючих, що вимагає менших коштів. Якщо в сегменті ринку, обраному в якості нового напрямку діяльності підприємства, присутні кілька відомих виробників, ринок є стабільним і звички спожива-

чів — усталеними, то підприємству навряд чи є сенс диверсифікувати свою діяльність у даному напрямку. Дуже важливим зовнішнім фактором при започаткуванні нового напрямку діяльності є наявність бар'єрів входу в нову галузь (наприклад, законодавчі обмеження, необхідність патентування, ліцензування діяльності, значний обсяг фінансового капіталу, обмеження щодо залучення кадрів тощо), що можуть нанівець звести усі аргументи на користь входження до нової галузі. Також необхідно врахувати можливі реакції конкурентів на вхід підприємства до «їхнього» ринку, особливо це актуально в умовах олігополії, де рішення одного з підприємств відразу ж відображається на ринковому становищі конкурентів.

Головним результатом проведеного на даному етапі аналізу має бути висновок: проводити диверсифікацію на підприємстві чи залишити наявний рівень диверсифікації без змін. Іще раз слід зазначити, що висновок щодо поглиблення диверсифікації повинен ґрунтуватися на виваженому виборі економічних критеріїв і докладному аналізі.

На п'ятому етапі здійснюється планування диверсифікації. Цей етап матиме місце, якщо було прийнято рішення про необхідність проведення на підприємстві диверсифікації. В його межах на основі інформації попередніх етапів (особливо щодо ефективності наявних диверсифікаційних процесів, а також впливу зовнішніх і внутрішніх факторів) проводиться пошук альтернативних варіантів диверсифікації, їх аналіз, обґрунтування та вибір найкращого. Потім обраний варіант детально розробляється: складаються плани набору необхідного персоналу, забезпечення виробничими ресурсами та обладнанням, організації нового виробництва.

На шостому етапі відбуваються самі заходи щодо проведення диверсифікації на підприємстві, за попередньо розробленими планами. Даний етап є найбільш витратним і потребує активного управлінського впливу. Він включає в себе купівлю необхідного устаткування, переналаштування наявного для виконання інших технологічних операцій, перенавчання, найм, за необхідності, нового персоналу, закупівлю матеріалів та інших ресурсів. Якщо впроваджується диверсифікація спорідненого типу, то вона потребує набагато менших витрат, ніж за конгломератного типу. Однак неспоріднена диверсифікація, яка в основному здійснюється за рахунок купівлі іншого підприємства з усіма його акти-

вами, не потребує складання усіх зазначених на попередньому етапі планів — у такому випадку обґрунтовуються вигоди від злиття підприємств. Проведення диверсифікації нерозривно пов'язане з наступним етапом механізму ефективної диверсифікації.

Сьомий етап механізму ефективної диверсифікації — контроль за її проведенням. В ході здійснення диверсифікаційних процесів на підприємстві проводиться порівняння планових і реальних показників, аналіз ефективності здійснюваних процесів, а за необхідності — корегування прийнятих рішень чи процесу їх реалізації.

Таким чином основною логічною складовою сьомого етапу є оцінювання ефективності проведення диверсифікації. Так само, як і на етапі аналізу ефективності наявних диверсифікаційних процесів, наслідки диверсифікації оцінюються комплексно (економічні, соціальні, екологічні). В. М. Кутовий розглядає наступні економічні критерії для оцінювання ефективності здійсненої диверсифікації [6]:

- дохід (прибуток), що приніс додатковий напрям власникові бізнесу. Розмір доходу залежить від операційної діяльності і можливості продажу об'єкта після використання. Прибуток від операційної діяльності визначається співвідношенням потоків доходів і витрат;

- часовий лаг від моменту вкладення коштів в об'єкт диверсифікації до одержання віддачі;

- ризикованість проекту диверсифікації. Під ризиком прийнято розуміти ймовірність втрат частини ресурсів, недоодержання доходів, появу додаткових витрат у порівнянні з варіантом, передбаченим проектом;

- права, які одержує новий власник (право призначати керуючих, визначати величину оплати праці, впливати на стратегію й тактику роботи підприємства, продавати або купувати його активи, реструктурувати і навіть ліквідувати підприємство, визначати величину дивідендів і т. ін.);

- ліквідність активів — визначає, наскільки швидко активи можуть бути перетворенні в гроші з мінімальним ризиком втрати частини вартості;

- обмеження, пов'язані з додатковим бізнесом. Наприклад, якщо держава обмежує ціни на продукцію, то вартість такого бізнесу буде нижче, ніж у випадку відсутності обмежень;

- переваги перед конкурентами, які дала диверсифікація;
- альтернативи для інвестицій — на скільки відрізняється отриманий прибуток і прибуток, який можна було б отримати від реалізації інших альтернатив.

На сьогоднішній день все більшого значення набуває соціальна відповідальність бізнесу. Тому на додаток до економічних параметрів диверсифікації особливу увагу слід звернути на соціальні результати від здійснення диверсифікації.

Розглянемо детальніше соціальні наслідки диверсифікації. Насамперед соціальний аспект диверсифікації проявляється через створення нових робочих місць, оскільки диверсифікація передбачає розширення діяльності, випуск нової продукції кращої якості, що дозволяє більш повно задовольняти потреби споживачів і, водночас, потребує додаткового залучення людського капіталу. На рівні країни створення нових робочих місць сприяє зниженню рівня міграційних процесів. Ще однією соціальною функцією диверсифікації є збільшення доходів та покращення добробуту населення, що може відбутися внаслідок збільшення прибутковості діяльності підприємства (зниження витрат завдяки створенню ефекту масштабу, покращенню технології). Водночас відбувається поліпшення умов праці. Цьому сприяє механізація та автоматизація окремих видів робіт. Диверсифікація також зумовлює підвищення кваліфікації робітників, у першу чергу тих, які пов'язані з диверсифікаційними змінами, а також управлінського персоналу.

Таким чином, диверсифікація має важливі наслідки не лише для підприємства, але і для регіону, в якому знаходиться диверсифіковане підприємство, і для країни в цілому.

Н. Б. Мельник [7] вважає, що диверсифікація має також суттєві екологічні наслідки. Основним таким наслідком є покращення стану довкілля за рахунок зниження рівня відходів виробництва. Це зумовлено і зростанням прибутковості підприємства (дозволяє більше коштів вкладати в екологізацію виробництва), і турботою про власний імідж, і покращенням технології (в тому числі за рахунок проведення НДДКР). Стає можливим більш раціональне користування ресурсами внаслідок збільшення альтернативних варіантів їх використання.

Серед наслідків диверсифікації діяльності підприємств для економіки регіону можна назвати розвиток інфраструктури та збільшення обсягів продукції, яка виробляється в регіоні. Також

економічна функція диверсифікації діяльності підприємства проявляється в позитивному впливі на бізнес його партнерів — зростають обсяги їх діяльності. Таким чином виробнича диверсифікація створює умови для соціально-економічного розвитку інших суб'єктів господарювання.

Підводячи підсумки, слід зазначити, що етапність механізму проведення диверсифікації є певною мірою умовною, оскільки аналіз та контроль виконується практично на кожній стадії даного процесу, всі стадії є взаємопов'язаними та взаємообумовленими, що можна побачити на схемі (рис. 1).

Висновки з проведеного дослідження. Отже, в даній статті було розроблено механізм впровадження/поглиблення ефективної диверсифікації на підприємстві, що включає такі етапи: ідентифікація наявності диверсифікаційних процесів, вимірювання рівня диверсифікації, аналіз ефективності наявних диверсифікаційних процесів, аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів щодо введення/поглиблення диверсифікації, планування диверсифікації, її проведення та контроль за проведенням диверсифікації. Запропонований механізм має практичне значення і може бути використаний при обґрунтуванні проекту диверсифікації діяльності на конкретному підприємстві. Подальшої розробки потребують такі напрямки, як визначення ефективності майбутнього рівня диверсифікації, вибору критеріїв для дослідження диверсифікаційних процесів, визначення оптимальних меж диверсифікації на підприємстві.

Література

1. Андрійчук В. Г., Ничипорук О. Ю. Диверсифікація аграрних підприємств: сутність, форми, види та методика виміру і аналізу її рівня // Стратегія економічного розвитку України. Науковий збірник. — 2002. — Вип. 3 (10). — С. 75—84.
2. Баранова Н. И., Рымар М. В. Диверсификация производства как эффективный механизм адаптации предприятия к рыночным условиям // Бизнесинформ. — 2010. — № 4 (3). — С. 51—54.
3. Вітковський О. С. Диверсифікація виробництва як спосіб підвищення ефективності діяльності підприємства // Теоретичні та прикладні питання економіки. — 2009. — № 19. — С. 343 — 347.
4. Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера / За ред. Р. Дяківа. — К.: Міжнародна економічна фундація, 2004. — 704 с.

5. Корінко М. Д. Організаційно-економічний механізм диверсифікації діяльності суб'єктів господарювання // Актуальні проблеми економіки. — 2008. — №6 (84). — С. 134—142.

6. Кутовий В. М. Підходи щодо оцінки ефективності диверсифікації підприємства // Економічний простір. — 2009. — № 24. — С. 278—289.

7. Мельник Н. Б. Вплив диверсифікації виробництва в сільському господарстві на соціально-економічний розвиток регіону // Вісник Прикарпатського університету. — Режим доступу:

http://www.nbu.gov.ua/Portal/Soc_Gum/Vpu/Ekon/2009_7/24.pdf

8. Шарко О. О. Види та напрями диверсифікації діяльності підприємств // Вісник Східноукраїнського університету імені Володимира Даля. — 2008. — № 10. Ч. 2. — Режим доступу:

http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/VSUNU/2008_10_2/sharko.pdf

Статтю подано до редакції 12.03.12 р.

УДК. 658.26:664

В. В. Бевз, асистент кафедри «Обліку і аудиту»,
Національний університет харчових технологій

ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ СПИРТОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

АНОТАЦІЯ. Головним завданням розробки та впровадження інноваційних енергозберігаючих технологій є більш глибока первинна переробка сировини, скорочення за рахунок цього її витрат з побічними продуктами та відходами виробництва.

Впровадження енергозберігаючих технологій дозволяє зменшити не тільки енергоємність виробництва, витрати енергії на одиницю товарної продукції та зменшити антропогенне навантаження на навколишнє середовище.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: інноваційні технології, біопаливо, енергозбереження, енергоефективність, альтернативні джерела енергії

АННОТАЦИЯ. Главной задачей разработки и внедрения инновационных энергосберегающих технологий является более глубокая первичная переработка сырья, сокращение за счет этого ее расходы с побочными продуктами и отходами производства.

Внедрение энергосберегающих технологий позволяет уменьшить не только энергоёмкость производства, затраты энергии на единицу товарной продукции, но и антропогенную нагрузку на окружающую среду.